团队何以愈挫弥坚?领导正念对团队韧性形成的影响*

刘贝妮 [1] 张志学 [2]

([1] 北京工商大学商学院，北京 100048) ([2] 北京大学光华管理学院，北京 100871)

摘　要　动荡商业环境中，团队成功抵御风险、迅速恢复甚至实现成长的关键在于团队韧性。团队韧性既是团队在逆境中反弹的一种能力，也是一种动态心理过程，亦是一种共享信念。然而团队层面的韧性研究相当匮乏且以能力观占据主导，忽视了其动态发展和共识涌现，且前因研究较少关注领导特征。研究整合能力观、过程观和共识观三种视角，刻画领导正念对团队韧性形成的内在机制与边界条件。研究发现为团队如何在逆境之中摧而不垮甚至愈挫弥坚提供了较为全面的理论整合框架和管理实践策略。

关键词　领导正念，团队韧性，能力观，过程观，共识观

分类号　B849: C93

1 问题提出

当今世界正在经历百年未有之大变局，新经济、新业态、新模式革故鼎新，推动组织设计和组织结构不断扁平(张志学 等, 2021)。基于团队的工作模式越来越普遍，团队结构和设计的迭代成为组织成功的关键因素(Zhang et al., 2020)。身处多变、不确定、复杂和模糊的商业环境中，工作团队不可避免地面临各种危机(King et al., 2016)。团队危机以多种方式呈现，从慢性压力源(如项目截止日期的压力、集体疲劳和角色超载等)到急性冲击(如团队设备或技术故障、资源中断和团队冲突等)(Stoverink et al., 2020)。这些不利因素通过破坏团队关键流程严重影响团队绩效，损害团队功能并最终导致高团队失败率(Barton & Kahn, 2019)。

尽管如此，仍有一些团队在面对困难、逆境、挫折的时候能够摧而不垮甚至愈挫弥坚。例如，面临客机挡风玻璃突然爆裂、副驾驶被吸出窗外、驾驶舱温度骤降等急性冲击，川航3U8633 机组团队临危不惧、协同共进，最终带领 119 名乘客成功安全迫降。又如，面对工作场所中的一些慢性压力源，一些团队虽然由于人员流动而失去关键成员，却仍然能够通过角

收稿日期：2022-11-25

* 国家自然科学基金青年科学基金项目(72202007)，教育部人文社会科学研究规划基金青年基金项目(22YJC630082)资助。

通信作者：张志学, zxzhang@gsm.pku.edu.cn

色重组填补空缺从而获得成功；一些团队即便经历了成员之间的冲突，也能通过建设性地解决冲突来恢复关系……同样面对种种不利情境，为何有些团队能够转危为安、实现新生，而有些团队却难以幸免于难?已有研究发现，团队成功抵御风险、战胜逆境、迅速恢复平衡状态甚至实现成长和发展的关键在于"团队韧性"(West et al., 2009; Carmeli et al., 2013; Kennedy et al., 2016; Hartmann et al., 2020)。因此如何提升团队韧性不仅是管理者面临的一项重要现实课题，近些年也吸引了学者们的广泛关注。然而相比起个体层面和组织层面的韧性研究，团队层面的韧性研究还相对匮乏(Stoverink et al., 2020; Raetze et al., 2021)。

塑造团队韧性的过程中，团队领导发挥了重要作用，在危机时刻领导者的作用更是弥足珍贵(Vera et al., 2017; Dimas et al., 2018)。面对伴随危机的突发性、不确定性等特征，团队韧性意味着团队成员要保持对细微变化的觉知、有效协调以应对破坏性和挑战性事件并从挫折中恢复(Carmeli et al., 2013; Kennedy et al., 2016)。而这与领导正念"具有高度觉察力，在不同环境中保持清晰、平静、形成洞见，从内而外地激励、赋能和引领他人"的特征不谋而合(Schuh et al. 2019; Decuypere et al., 2020; 路江涌，相佩蓉, 2021)。在前文所述的川航团队中，机长刘传健在面对重大危机时恰恰展示了诸如自我控制、高质量沟通、及时准确的信息处理等领导正念的核心特征(路江涌，相佩蓉, 2021)。

由此可见，领导正念对团队韧性的培育具有潜在影响，但遗憾的是目前这两支文献还处于相对独立的状态。团队韧性的前因研究较少关注领导特征，实证研究成果也亟待丰富(Stoverink et al., 2020; Raetze et al., 2021)。与此同时，领导正念在团队层面的有效性检验也是学者们呼吁和关注的话题(Chong et al., 2020; Decuypere et al., 2020; Jackson, 2021；张静 等, 2021；沈莉，葛玉辉, 2021)。因此从理论上探讨并实证检验领导正念对团队韧性的影响，不仅可以丰富团队韧性前因的相关研究，也可以拓展领导正念有效性的作用层次。

更进一步，领导正念对团队韧性形成的作用机制是怎样的?又会受制于何种要素的约束?要全面理解这一问题，还需要从团队韧性的内涵出发进行探究。以往研究指出，团队韧性既是团队在逆境中反弹的一种能力(West et al., 2009; Alliger et al., 2015)，也是一种动态心理过程(Bennett et al., 2010; Morgan et al., 2013)，亦是一种共享信念(Carmeli et al., 2013; Kennedy et al., 2016)。但现有研究以"能力观"占据绝对主导地位，忽略了对韧性能力从何而来这一问题的理解(路江涌，相佩蓉, 2021)。与此同时，团队韧性变化过程是如何发展的?团队韧性作为一种团队成员的共享信念和集体共识又是如何涌现的?现有能力观视角的研究无法全面解释和回答这些问题。因此学者们呼吁要从团队韧性形成的动态"过程观"和团队成员互动涌现的"共识观"视角探究团队韧性的形成机制(Chapman et al., 2020; Raetze et al., 2021)。

为回应上述实践关注话题和理论探索呼吁，本研究整合团队韧性的能力观、过程观和共识观，对领导正念与团队韧性形成之间的关系进行较为全面的理论探讨，以期揭示其内在机制及重要的边界条件。研究结论可以深化和拓展领导正念、团队韧性的相关研究，为团队领导力开发与危机管理实践提供理论参考。

2 国内外研究现状及发展动态分析

2.1 团队韧性的研究现状

第一，团队韧性的内涵。回顾以往研究，学者们大致从能力观、过程观与共识观三个视角对团队韧性的内涵进行了探索。“能力观”视角下的团队韧性内涵以 West 等人(2009)的定义最为常见，他将团队韧性描述为从失败、挫折、冲突或团队可能经历的任何其他威胁中恢复过来的能力。这一观点在后续的引用中也被视为一种基于集体团队合作模式的类状态能力(*state-like capability*)或处理团队逆境的能力(Hartmann et al., 2020)。有学者基于这种动态的集体互动模式对团队韧性内涵进行了扩展，将其定义为团队管理逆境和挫折的过程(Bennettet al., 2010)，由此团队韧性的“过程观”内涵开始涌现。Morgan 等人(2013)提供了“过程观”视角下团队韧性最为广泛使用的定义，即作为一种动态的社会心理过程，主要通过团队成员之间的行为态度互动过程，保护团队成员免受他们共同遇到的压力源的潜在负面影响。“共识观”视角下团队韧性被定义为团队所持有的一种共同信念，即团队能够应对破坏性和挑战性事件并从挫折中恢复(Carmeli et al., 2013; Kennedy et al., 2016)。在共识观视角下，团队韧性也被理解为一种团队有信心应对困境的涌现状态(Kennedy et al., 2016)。

本研究对团队韧性的操作化定义倾向于整合的视角，即团队韧性是暴露于逆境之后，团队功能轨迹基本不受影响或在功能出现一定程度的恶化后恢复到正常水平的能力、动态过程和共享信念。“整合观”视角下的团队韧性可以在“输入-过程-输出”的 IPO 模型框架下进行理解(Ilgen et al., 2005)。具体而言，团队韧性的“能力观”可以描述为整合视角下团队成功应对各种威胁的能力“输入”(Alliger et al., 2015; West et al., 2009)；团队韧性的“过程观”可以理解为整合视角下团队成员通过社会互动免受失败、困境和挫折的负面影响的动态社会心理“转化过程”(Morgan et al., 2013)；团队韧性的“共识观”可以概括为整合视角下团队成员之间抵御逆境并从中恢复的共享信念的“输出”(Kennedy et al., 2016)。

第二，团队韧性的测量。现有测量工具主要有两种类型：一是根据个体韧性或组织韧性的成熟测量量表，通过参照点转移模式(*referent-shift mode*)测量团队韧性；二是学者们自行开发的直接测量团队韧性的量表。第一种类型典型的测量工具有：根据 Luthans 等人(2007)

心理资本量表中韧性子量表改编的 6 条目测量量表; 根据 Mallak(1998)组织韧性实施原则改编的 7 条目测量量表; 根据 Sinclair 和 Wallston(2004)韧性应对简版量表改编的 4 条目测量量表。第二种类型典型的测量工具有: Salanova 等人(2012)开发的 7 条目健康与韧性组织量表中团队韧性子量表; Stephens 等人(2013)自行开发的 3 条目团队韧性测量量表; Carmeli 等人(2013)自行开发的 6 条目团队韧性测量量表等。

第三, 团队韧性的前因研究。团队韧性的定性和定量研究大部分集中在探究其前因上(Raetze et al., 2021), 大概可以分为三类: 团队特征、团队资源与互动过程、领导特征。团队特征方面, 团队多样性、团队互相依赖、团队规模和团队成员任期(Morgan et al., 2015; McCray et al., 2016)与团队韧性密切相关。团队资源与互动过程方面, 已有研究实证检验了团队成员高质量关系(Carmeli et al., 2013; Carmeli et al., 2021)、集体效能和团队合作(Vera et al., 2017)、团队成员之间的信任(Stephens et al., 2013; Pavez et al., 2021)、团队行为融合(Chen & Zhang, 2021)、团队建言氛围(Brykman & King, 2021)等对团队韧性的积极影响。领导特征方面, 积极的领导风格可以提高团队韧性(Morgan et al., 2015), 但目前只有变革型领导对团队韧性的积极影响得到了实证检验(Vera et al., 2017; Dimas et al., 2018; 孙谋轩 等, 2021)。

2.2 领导正念的研究现状

第一, 领导正念的内涵。领导正念是领导者有意识地、不加判断地将注意力集中于当下, 并主动保持着对内外部的警觉性和敏感性(Dane, 2011; Leroy et al., 2013)。随着正念干预效果不断被认可, 正念可以通过培训、实践进行提升的观点达成共识(Good et al., 2016)。因此正念的类状态特质说(*state-like trait*)得到了学者们的广泛支持(Brown & Ryan, 2003; 郑晓明, 倪丹, 2018; Feldman et al., 2022), 即正念虽然是一种易变性较低的特质但也具有一定可塑性。这也为通过正念培训、正念实践等外部干预手段提升和发展领导力提供了可能。以往研究指出, 正念具有根构念(*root construct*)的特征, 即其先对领导者自身的认知、情绪、行为产生重要的重塑作用, 再通过与外界的联结对他人产生影响, 达到动态领导过程(Good et al., 2016; 沈莉, 葛玉辉, 2021)。本研究将领导正念视为领导者的一种类状态特质, 领导正念的研究是在领导力特质理论基础上进行的拓展。基于以往领导正念的研究(Reb et al., 2014; Reb et al., 2019; Schuh et al. 2019; 彭伟 等, 2019; Decuypere et al., 2020; 张静 等, 2021; 沈莉, 葛玉辉, 2021), 结合"正念领导力互动模型"(路江涌, 相佩蓉, 2021), 本研究认为正念提升领导效能的过程可以理解为: 领导者通过注意力的自我调节将意识保持在当下, 以一种开放的、不带偏见的、观察者视角的方式觉察环境、控制自己、感知他人进而影响他人和应对变化。

第二，领导正念的个体内效应(*intrapersonal effect*)。领导正念的个体内效应主要体现在提升领导者工作效能和个人幸福感两方面。领导者工作效能方面：正念能够提升领导者自我掌控水平(King & Harr, 2017)、人际公正(Reb et al., 2019)和程序公正(Schuh et al. 2019)、降低自动情绪反应(Hülsheger et al., 2013)、提高创造力和决策质量(Decuypere et al., 2020)、促进高质量倾听和沟通(Frizzell et al., 2016)。个人幸福感方面：正念可以帮助领导者缓解工作压力(Wasylkiw et al. 2016)、增加睡眠时间和降低情感倦怠(Murnieks et al., 2020)、提升心理需求满足和幸福感(Reitz et al., 2020)、促进心理资本进而增强希望、韧性和乐观主义(Decuypere et al., 2020)。

第三，领导正念的个体间效应(*interpersonal effect*)。领导正念的个体间效应主要体现在提升下属工作效能和身心健康两方面。下属工作效能方面：领导正念可以提高下属任务绩效(Schuh et al. 2019; Reb et al., 2019)和角色外绩效(Reb et al., 2019)，减少工作偏差行为(Reb et al., 2014)。下属身心健康方面：领导正念可以增加下属幸福感(Pinck & Sonnentag, 2017)、促进下属工作-家庭平衡(Reb et al., 2014)、增强领导-员工交换质量(Reb et al., 2019)、提高下属韧性(张静　等, 2021)、降低下属阻碍性压力(Liu et al., 2021)和情绪耗竭(Schuh et al. 2019)等。

2.3 研究述评

现有研究围绕团队韧性和领导正念分别作了有意义的探讨，为本研究的开展提供了文献基础，然而还有以下三方面需要进一步深入研究。

首先，能力观视角在团队韧性研究中占据主导位置(Talat & Riza, 2020; Brykman & King, 2021; Carmeli et al., 2021)，虽然推动了研究发展，但单一视角对于团队韧性形成机制的揭示仍然不足，忽视了对能力从何而来这一问题的全面理解(路江涌，相佩蓉, 2021)。基于过程观和共识观的研究将更好地丰富能力观视角下的研究不足，学者们也呼吁从团队韧性形成的动态“过程观”和团队成员互动涌现的“共识观”视角全面刻画团队韧性的形成机制(Chapman et al., 2020; Raetze et al., 2021)。

其次，由于团队韧性的内涵具有多种视角，学者们对于团队韧性的操作化还没有达成共识，甚至存在操作化与内涵错位对应的情况。比如 West 等人(2009)对团队韧性的界定属于“能力观”的典型代表，但是其在进行测量时改编了 Luthans 等人(2007)心理资本量表中韧性子量表，该量表强调的韧性是一种动态心理状态，与本研究的“过程观”视角更为契合。Vera 等人(2017)将团队韧性视为一种集体心理构念，强调的是团队成员应对困境时的社会心理过程，属于本研究的“过程观”视角。但在测量时应用的 Salanova 等人(2012)开发的测量量表却

是将团队韧性视为一种能力。由此可见，进一步明确团队韧性的内涵并选择与之相契合的量表进行操作化测量，将有助于更好地厘清团队韧性的形成机制，提高研究的信效度。

第三，团队韧性的前因研究对领导特征的关注不足。团队领导对于塑造团队韧性具有重要作用(Vera et al., 2017; Dimas et al., 2018)。最新的研究多次指出，团队领导特征如何影响团队韧性的实证研究亟待丰富(孙谋轩 等, 2021; Hartmann et al., 2021)。已有研究指出，基于领导力的正念实践有助于提高领导韧性(Reitz et al., 2020; 张静 等, 2021)。但是有韧性的领导不一定带来有韧性的员工，一群有韧性的员工聚集在一起也不一定会产生有韧性的团队(Alliger et al., 2015; Meneghel et al., 2016)。因此在团队层面探究领导正念对团队韧性的独特影响是有价值的，学者们也呼吁应该在团队层次检验领导正念的有效性(Chong et al., 2020; Decuypere et al., 2020; 张静 等, 2021; 沈莉, 葛玉辉, 2021)。但现有研究对领导正念和团队韧性的讨论还处于相互独立的状态，有待进一步探究。

3 研究构想

本研究分别从能力观、过程观以及共识观三个视角出发，开展三项具体研究设计。研究1 探讨领导正念影响团队韧性能力的作用机制。基于社会信息加工理论，结合“团队输入-涌现状态-互动模式-团队产出”的团队过程组成模型框架，探究领导正念依次通过团队工作焦虑吸收、团队情绪承载力促进团队韧性能力的形成机制，同时考察团队前期绩效的边界条件。研究 2 揭示领导正念变化影响团队韧性变化的发展规律。基于资源保存理论，探究团队内层面领导正念变化影响团队韧性变化的作用机制：社会资源机制和认知资源机制，其中社会资源机制考察团队心理安全变化，认知资源机制考察团队认知重评变化。研究 3 刻画领导正念促进团队韧性共识的涌现过程。基于意义建构理论，探究领导正念作为意义给赋，通过团队意义建构促进团队韧性共识涌现的作用机制，考察团队情感融合的情境效应。本研究的总体理论框架如图 1 所示。

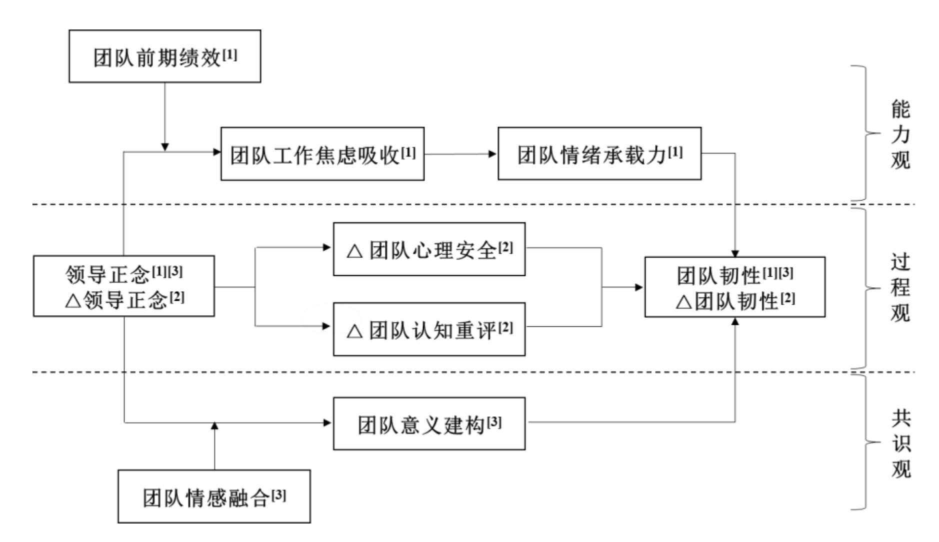


图 1 本研究的总体理论框架

注: 上标 1 = 研究 1 中的内容, 2 = 研究 2 中的内容, 3 = 研究 3 中的内容;

△表示两个时间点该变量的变化量。

3.1 研究 1: “能力观”视角下领导正念对团队韧性的影响研究

“能力观”视角下团队韧性指的是团队从失败、挫折、冲突或团队可能经历的任何其他威胁中恢复过来的能力(West et al., 2009)。团队韧性研究情境下的焦虑指的是员工应对逆境工作环境或事件是呈现出来的担心、紧张等情感状态(Spielberger, 2013)。团队工作焦虑吸收则是团队通过直面焦虑将其化解, 稀释痛苦情绪的力量和强度(Barton & Kahn, 2019)。团队工作焦虑吸收可以被视为一种团队情感认知的涌现状态。领导正念对团队工作焦虑吸收的促进作用主要体现在以下三方面: 一是正念的领导对环境清晰察觉, 对不确定事件给出解释、建立认知秩序, 对工作相关事件持有开放沟通的态度(Burmansah et al., 2020)。因此, 领导正念会直接降低团队成员之间因为认知障碍造成的困惑、焦虑与紧张(张静 等, 2021), 团队成员对于正在面临的消极情绪能更好接受。二是正念的领导对所发生的事情采取一种不加判断的、接纳的态度(Hyland et al., 2015), 因此团队成员能够毫无障碍地表达自己体验到的焦虑感受。而这种彼此直面焦虑并坦诚沟通、共同面对的状态正是团队工作焦虑吸收的关键(Barton & Kahn, 2019)。三是领导正念有助于团队成员理解他们的经历(Burmansah et al., 2020)、富有同情心且以同情的态度回应(Liu et al., 2021)。这些信息的传递有助于团队成员将工作环境解读为充满包容和关怀的氛围, 可以自由地讨论焦虑并削弱被焦虑控制的感受从而吸收团队工作焦虑。

命题 1: 领导正念对团队工作焦虑吸收具有正向影响。

情绪承载力是在个体间高质量链接理论中发展而来的概念, 指的是团队成员之间能够表达和承载更多的情绪, 并且以一种建设性的互动方式去表达和承载(Stephens et al., 2013)。

团队情绪承载力是团队互动中的模式特征。根据社会信息加工理论和团队过程组成模型(Salancik & Pfeffer, 1978; Marks, 2001)，团队工作焦虑吸收作为"涌现状态"体现了领导正念作为信息载体对团队情感认知状态的塑造，而"互动模式"则是基于这一情感认知状态呈现的行为互动表现，即团队情绪承载力。团队工作焦虑吸收会促进团队情绪承载力的提升，主要有以下三种机制：一是团队工作焦虑吸收后，团队成员会创造一个更加抱持的环境(*holding environment*)(Barton & Kahn, 2019)，使得身处其中的团队成员能毫无障碍地互相表达自己的感受，而团队情绪承载力的关键表现就是成员之间畅通的沟通(Stephens et al., 2013)。二是当焦虑被有效吸收后，团队成员会更加直面焦虑而不是防御性地避而不谈，这为接下来的互动过程中更为明确地承认和讨论问题提供了可能(Kahn et al., 2018)，因此积极或者消极的感受都可以被更好地表达和传递。三是当团队成员涌现出焦虑吸收的状态时，团队成员就有了适当的关系基础(Kahn et al., 2013)，这使得他们能够更好地进行互动，更为建设性地表达自己的情绪以提高团队情绪承载力。此外，由于团队涌现状态可以作为连接团队输入要素与互动模式的中介因素(Marks et al., 2001)，据此本研究认为团队工作焦虑吸收可以传导领导正念作为团队情境性输入要素对团队情绪承载力这一互动模式中的核心活动产生的影响。

命题 2: 领导正念能够通过促进团队工作焦虑吸收提升团队情绪承载力。

团队情绪承载力强调的是团队成员在互动过程中毫无障碍地、建设性地表达积极和消极情绪(Stephens et al., 2013)。团队情绪承载力可以通过三种途径增强团队韧性能力：一是团队成员彼此经常性地、及时地表达积极情绪可以帮助他们从正在经历的逆境中的沮丧、失望中恢复(Kahn et al., 2018)。已有研究也已经证实积极情感传递对于团队韧性的促进作用(Meneghel et al., 2016)。二是团队成员之间消极情绪的表达帮助团队保持一种警惕状态，有助于团队学习(Barton & Kahn, 2019)。不能及时表达消极情绪的团队往往会放大消极情绪的作用，导致团队陷入停滞和功能失调进而损害团队韧性能力的形成。三是当情绪以威胁性的方式表达时(如责备、攻击)，团队成员之间会产生疏离(Kahn et al., 2013)，阻碍相互学习的可能(Gibson & Vermeulen, 2003)从而减少韧性反应。因此当沟通以具有建设性和关怀性的方式进行时，就能够预防无效冲突、增加团队学习，团队韧性能力就更有可能产生(Lawrence & Maitlis, 2012)。

命题 3:团队工作焦虑吸收能够通过提升团队情绪承载力促进团队韧性。

根据前文命题的关系，结合社会信息加工理论和"团队输入-涌现状态-互动模式-团队产出"框架，本研究认为领导正念(团队输入)践行和鼓励团队开放沟通，以一种不加判断的方式全然接受各种观点，营造充满同理心和同情心的团队氛围，因此可以有效吸收和化解团队

工作焦虑(涌现状态)。这种共享的团队情感认知状态将促进团队成员之间的建设性沟通，帮助团队成员通过互动及时地传递积极和消极情绪，因此提高团队情绪承载力(互动模式)。这种互动模式可以让团队成员之间预防功能失调、防止无效冲突、增加团队学习进而提升团队韧性能力(团队产出)。

命题 4: 领导正念能够通过促进团队工作焦虑吸收提升团队情绪承载力，进而对团队韧性产生正向影响。

社会信息加工理论指出，在外部环境不确定时，社会信息发挥的作用更大(Salancik & Pfeffer, 1978)。外部环境越是不确定，团队成员越倾向于从领导正念这一社会信息中寻求理解工作环境的线索。从绩效反馈视角来看，团队可能会根据之前的团队绩效表现来调整之后的关注重点与行动决策(Schippers et al., 2013)。因此团队既往绩效水平是影响团队成员对解读领导风格传递信息的重要情境因素(高中华 等, 2020)。领导正念在团队前期绩效不佳的团队中更能促进团队工作焦虑吸收，主要有两种机制：一是既往绩效的不良表现会引发团队成员工作不安全感上升，此时团队成员更需要从领导正念所传递的不加判断的接纳、积极的情绪调节(Hülsheger et al. 2013; Lippincott, 2018)等社会信息中寻求帮助，以此更好地缓解工作焦虑。二是既往绩效不好的团队对在工作中应该如何表现具有不确定感，会产生认知偏差。正念的领导会保持对环境和周围信息的察觉(Brown et al., 2007)，具有更强的情境意识和适应变革的能力(Urrila, 2022)。这些都有助于在不确定环境下通过领导正念更好地帮助团队成员建立认知秩序，进而有效缓解工作焦虑。

命题 5: 在团队前期绩效不佳的情况下，领导正念能更好地促进团队工作焦虑吸收。

结合前文阐述的关系，可以预期团队前期绩效会进一步影响领导正念依次通过团队工作焦虑吸收、团队情绪承载力对团队韧性的间接关系。具体来讲，对于前期绩效不好的团队，其处于的是更加不确定的环境中，领导正念将能更好地帮助团队成员彼此关怀、重建认知、吸收焦虑，进而更顺畅地、建设性地沟通积极和消极情绪，从而有助于团队韧性的提升。相反，如果团队既往绩效表现较好，团队成员将失去威胁感和紧迫感从而处于惯性运行状态。而领导正念所具有的拒绝惯性运行将无益于团队工作焦虑的吸收和化解，从而产生关系僵化，无法畅通进行情绪信息的交流，进而对团队韧性产生损害。

命题 6: 在团队前期绩效不佳的情况下，领导正念能更好地通过促进团队工作焦虑吸收提升团队情绪承载力进而增强团队韧性。

3.2 研究 2: “过程观”视角下领导正念对团队韧性的影响研究

“过程观”视角下团队韧性指的是一种动态的社会心理过程，主要通过团队成员之间的

态度行为互动，保护团队成员免受他们共同遇到的压力源的潜在负面影响(Morgan et al., 2013)。以往研究呼吁应该关注团队韧性的动态本质，注重其动态变化过程(Chapman et al., 2020; Raetze et al., 2021)。基于此，本研究引入动态变化的研究视角，考察领导正念变化通过团队心理安全变化和团队认知重评变化影响团队韧性变化的双中介路径。

已有研究已经指出，正念领导并不仅是一种管理技巧，而且是一种生活方式(Mahfouz, 2018)。这隐含着正念在领导者自身的发展可能是一个动态变化的过程。另外，领导正念内涵的“类状态特质”(Brown & Ryan, 2003)也强调领导正念具有可塑性，可以动态变化和提升。领导正念变化促进团队韧性变化主要基于以下三个原因：一是领导正念能够传递积极情感，营造快乐、充满关怀的工作场所文化(Hougaard & Carter, 2018; Jackson, 2021)，促进工作场所积极情感的变化。资源保存理论认为，团队共享的条件可以作为资源车道(如积极情感)进而促进可生成资源的动态增加(Hobfoll et al., 2018)，带来团队韧性变化(Chen et al., 2015)。实证研究也为这一想法提供了证据，团队快乐文化氛围的积极变化显著预测了团队韧性的积极变化(Hartmann et al., 2021)。二是领导正念变化带来团队积极情感的变化，将团队置于积极成长的轨道上。资源保存理论的资源增值螺旋效应指出(Hobfoll, 1989)，资源的增加会促进其他积极资源的进一步获取，而团队积极资源已经被证实是团队韧性的重要前因(Meneghel et al., 2016; Carmeli et al., 2021; Pavez et al., 2021)。因此随着时间的推移，领导正念变化会带来团队功能性的改变，团队韧性也会随之变化。三是以往研究指出获得性资源禀赋的提升会提高团队韧性(Guciardi et al., 2018)，领导正念的积极变化作为一种团队可获得的资源输入的变化，可以为团队资源禀赋提供补充进而促进团队韧性变化。

命题 7: 领导正念的积极变化对团队韧性的积极变化具有正向影响。

根据资源保存理论，我们进一步认为团队在获得资源(领导正念的积极变化)之后，会利用这些资源来获取更多资源(Hobfoll, 2011)，包括社会资源和认知资源。团队心理安全是团队成员对团队中人际风险的后果感知(Edmondson, 1999)，是重要的团队社会资源变化机制。领导正念变化对团队心理安全变化具有潜在影响，主要体现在两方面：一是已有研究表明，人际互动过程产生的高质量关系是团队心理安全的重要前因(Edmondson, 1999)。领导正念水平的提升会带来领导与团队成员积极的互动和高质量的链接(Reitz et al., 2020; Urrila, 2022)。这将有助于在团队中形成互相感染的氛围，培养团队高质量的社会关系，从而带来团队心理安全变化。与这一机制相似的实证研究也表明，集体的积极情感会促进团队成员互相之间的亲社会行为，降低团队人际风险(West et al., 2021)。二是领导正念水平的提升会带来共情能力的增加(Liu et al., 2021)，这预示着更高的“自我-他人”重叠和更复杂的对他人的理解能力

(Fredrickson et al., 2008)。这将更有可能发展包容性的团队氛围，影响团队心理安全的变化。

高质量的关系具有生长性和生命力，可以形成团队运作的重要资源，尤其是团队韧性(Carmeli et al., 2013; Stephens et al., 2013)。以往研究也表明，团队心理安全是一种团队成员高质量链接的体现(Edmondson, 1999)。因此，团队心理安全的改变可能通过以下两方面影响团队韧性的变化：一是在团队心理安全水平提高时，团队成员会更加畅所欲言，不会担心尴尬、拒绝或惩罚等人际风险的发生。当逆境袭来时，团队心理安全水平的提高减轻了可能导致成员变得防御或不太愿意公开讨论重大问题的担忧(Carmeli et al., 2013)，从而促进团队韧性的提升。二是团队心理安全水平的变化会带来团队成员相互关系的高质量体验，这种生成形式的关系资源会使成员拥有培养心理资本的资源(Carmeli et al., 2015)，进而促进团队韧性变化的发生。

命题 8: 领导正念的积极变化能够通过促进团队心理安全的积极变化带来团队韧性的积极变化。

作为认知资源变化机制，团队认知重评是团队成员从认知上改变对情境的感知意义(Gross & John, 2003)。领导正念变化会影响团队认知重评变化主要体现在以下三方面：一是领导正念变化会让领导更能从旁观者角度体验内部经验，帮助团队成员从正在经历的痛苦境遇中解耦(Good et al., 2016)，从而对如何看待情境产生不同认知。二是领导正念水平提升会使领导对工作相关的事情秉持更为开放和抱持的态度(Burmansah et al., 2020)，促进团队成员站在彼此的角度考虑问题(Liu et al., 2021)，从而能更好地以不同的方式和从不同的角度思考问题。三是正念水平的提升会提高领导信息处理能力(Lippincott, 2018)，这将有助于领导灵活地调整自己的认知并积极地影响团队成员(张静 等, 2021)。团队成员会根据领导者的认知反应调整和改变思考问题的方式(DeChurch et al., 2011)，进而带来团队认知重评积极变化。

团队认知重评变化会进一步影响团队韧性变化，主要通过以下三种机制：一是团队认知重评水平的提升有助于团队成员之间在面对困难和压力时保持冷静(Gross & John, 2003)，从而避免了团队关系僵化和功能性失调，这些均为制约团队韧性提升的因素。二是团队认知重评的积极变化会让团队以更积极的思考问题方式进行人际互动，这将直接降低破坏性团队冲突的可能(Kay & Skarlicki, 2020)，进而有利于团队韧性的培养。三是积极发展的团队认知重评能够帮助团队以更具有建设性的方式缓解可能的悲伤、焦虑、愤怒等消极情绪(Weber et al., 2014)，而团队消极情绪的吸收是团队由脆性走向韧性的关键(Barton & Kahn, 2019)。

命题 9: 领导正念的积极变化能够通过促进团队认知重评的积极变化带来团队韧性的积极变化。

3.3 研究 3: “共识观”视角下领导正念对团队韧性的影响研究

“共识观”视角下团队韧性被定义为团队所持有的一种共享信念，即团队能够应对破坏性和挑战性事件并从挫折中恢复过来(Carmeli et al., 2013; Kennedy et al., 2016)。在共识观视角下，团队韧性也被理解为一种团队有信心应对困境的涌现状态(Kennedy et al., 2016)。意义建构理论为理解团队如何解释和应对困境提供了理论视角(Weick et al., 2005; Stoverink et al., 2020; Talat & Riaz, 2020; 孙谋轩 等, 2021)。当面临危机情境时，团队成员需要借助环境中的线索对危机事件形成理解，并通过内在解释与外在行为的循环互动形成主体间新的意义(Maitlis & Christianson, 2014)。团队意义建构是持续往复过程，直至意义建构共识的形成(Klein et al., 2010)。团队意义建构过程涉及到团队信息沟通、认知构建和集体回应(Akgün et al., 2012)。

领导正念作为在危机情境下的意义给赋，对团队意义建构的促进作用主要体现在三方面：一是正念的领导会以旁观者身份看待内部经验，以初学者的心态看待团队任务(Wihler et al., 2022)，因此可以促进团队成员免受经验困扰，从不同角度、以不同方式看待和讨论事情从而加强团队信息沟通并促进团队意义建构。二是领导正念会促进工作场所的高质量倾听和沟通(Frizzell et al., 2016)，增强团队成员之间的情感交流和链接，促进情感依赖。正念的领导会呈现出更多的亲社会动机和帮助行为(Reitz et al., 2020; Sawyer et al., 2022)，这会增加团队成员之间进行社会交换和互帮互助，促进团队成员团队身份认同的建构。这种身份认同的认知建构是团队意义建构的重要方面(Akgün et al., 2012)。三是正念的领导对工作相关事项持开放沟通的态度(Burmansah et al., 2020)，拥有更高水平的信息处理能力(Lippincott, 2018)。正念领导会协调团队成员之间不同的观点，引导团队成员讨论工作和回顾目标，这些都是团队意义建构中集体回应的具体表现。

命题 10: 领导正念对团队意义建构具有正向影响。

基于意义建构理论，团队意义建构有助于团队在动态环境中对正在发生的事件建立合理解释(Weick et al., 2005)。这种解释帮助团队对关键资源进行最优投资，进而变得更有韧性(Weick et al., 2005)。团队意义建构对团队韧性的促进作用体现在三个方面：一是团队成员有效的意义建构促进了信息沟通，允许实时更新对现实的理解(Gray et al., 2015)。这将增加团队成员对微弱线索的注意力以及对不确定性的关注，形成团队韧性培养的基础。二是团队意义建构有助于形成身份认同，促进团队凝聚力进而提升团队成员之间形成高质量链接(Welbourne & Paterson, 2017)。已有研究已经证实团队高质量的成员关系有助于团队韧性的形成(Carmeli et al., 2013; Carmeli et al., 2021)。三是团队意义建构包含团队自反，通过鼓励成

员质疑现有假设和信念(Schippers et al., 2015)，允许团队对已建立的惯例进行重新配置，提出新的解决方案和响应进而提高团队韧性。另外，已有实证研究结果也表明，团队意义建构对团队韧性具有重要影响(Talat & Riaz, 2020; 孙谋轩 等, 2021)。

命题 11: 领导正念能够通过促进团队意义建构提升团队韧性。

团队情感融合指的是团队成员之间的信任、尊重和喜欢(Cronin et al., 2011)。它以团队互动为基础，反映了团队成员之间的整体工作关系(Cronin et al., 2011; Marks et al., 2001)。领导正念促进了团队意义建构，因为它使团队成员之间的信息沟通、认知构建和集体回应发生了改变，这些均有助于团队意义建构。团队情感融合增强了领导正念对团队意义建构的积极作用，主要有以下三方面原因：一是正念的领导会鼓励团队成员站在其他成员视角看待问题(Liu et al., 2021)，促进团队表征转换。但如果团队成员之间的情感融合程度不高，成员可能缺乏动力去解读领导正念给赋的“换位思考、观点采择”等意义，进而降低领导正念对团队通过信息交换进行意义建构的促进作用。二是领导正念促进高质量社会交换(Reb et al., 2019)和帮助行为(Reitz et al., 2020; Sawyer et al., 2022)，促进团队概念形成从而提高成员团队身份认同。当团队成员相互信任、尊重和喜欢时(Cronin et al., 2011)，会形成更强烈的亲团队动机，这种与领导特质更为匹配的团队状态会更好地促进基于身份认同的团队意义建构过程。三是正念的领导对工作相关事项持开放沟通的态度(Burmansah et al., 2020)，从而促进团队意义建构。情感融合增加了团队成员对不同意见和冲突的容忍程度(Bradley et al., 2012)。在情感融合的团队中，团队成员可以开诚布公地讨论各种不同意见并将其视为可能优化团队流程的机会，而不把批评或判断当作针对个人的(DeJong & Elfring, 2010)。因此领导正念所营造的开放沟通的文化与氛围在情感融合程度较高的团队中将更有利于促进团队意义建构。

命题 12: 在团队情感融合程度高的情况下，领导正念能更好地促进团队意义建构。

4 理论建构

提高团队韧性是团队在逆境中转危为安、愈挫弥坚的关键。然而相比起个体层面和组织层面的韧性研究，团队层面的韧性研究相当匮乏。有限的团队韧性研究中，将团队韧性视为一种能力的研究视角占据主导位置。虽然在一定程度上推动了研究进展，但单一视角对于团队韧性形成机制的揭示仍然不足。已有研究忽视了从团队韧性形成的动态过程视角和共享信念涌现视角来探究韧性从而何来。与此同时，团队韧性的前因研究较少关注领导特征。企业危机管理实践的经验揭示了领导正念或将是团队韧性培育的行之有效的领导特征之一，但领导正念与团队韧性的理论研究还处于相对分离状态。本研究率先揭示领导正念与团队韧性

之间的关系，整合能力观、过程观和共识观三种视角，兼顾动态过程与静态结果，为领导正念影响团队韧性形成提供了更为全面的理论解释。本研究的理论建构主要包括如下方面:

第一，建构了领导正念与团队韧性之间的能力形成路径。能力观视角下的研究多数聚焦在积极情感对团队韧性能力形成的重要作用(Carmeli et al., 2013; Meneghel et al., 2016; Carmeli et al., 2021; Hartmann et al., 2021)。然而有研究指出，困境中团队消极情感防御状态其实是团队走向脆性的导火索，而对焦虑的直面和吸收是团队韧性形成的关键(Barton & Kahn, 2019)。因此团队工作焦虑吸收可能是团队韧性能力形成的前因。同时以往研究也指出，焦虑等团队负面情绪的化解和吸收能促进团队成员真实情绪(既包括积极情绪又包括消极情绪)的及时传递(Kahn et al., 2018)，而这便是团队情绪承载力(Stephens et al., 2013)。因此，能力观视角基于社会信息加工理论，建构了团队工作焦虑吸收和团队情绪承载力在领导正念影响团队韧性过程中的连续传导作用。同时将团队特征(团队前期绩效)纳入到情境因素中，回答了在什么样的团队中领导正念更有效的管理现实问题，为系统明晰领导正念何时以及如何促进团队韧性能力形成提供了理论框架。

第二，建构了领导正念与团队韧性之间的动态变化机制。既往团队韧性的研究皆采用传统静态截面数据的研究思路，忽略了团队韧性的动态发展(Chapman et al., 2020; Raetze et al., 2021)。领导行为和组织行为的考察也强调注重研究的动态性是发展趋势(张志学 等, 2016)。因此在研究设计上，采取动态的纵贯追踪来探究团队韧性变化过程是必要的。以往研究指出，应在团队韧性动态变化中应考虑团队心理安全的变化(Hartmann et al., 2021)。同时，逆境中团队成员改变对境遇及其感知意义的看法，从而产生适应性反应是团队韧性变化的关键(Barton & Kahn, 2019; Stoverink et al., 2020)，而这正是团队的认知重评发生的变化。因此，过程观视角基于资源保存理论，建构了团队内(within-team)层面领导正念变化影响团队韧性变化的“社会-认知”资源变化机制，为领导正念与团队韧性之间的动态变化及其内在机理提供理论支撑，有助于更好地理解团队韧性发展的潜在动力。

第三，建构了领导正念与团队韧性之间的共识涌现机理。以往共识观视角下的团队韧性研究指出，团队共识的形成主要在团队成员之间不断地解释、沟通、反思过程中涌现出来的状态(Kennedy et al., 2016)。这种涌现状态是依赖于团队成员在不确定环境中不断地进行信息搜索和解读来建构(Talat & Riza, 2020; 孙谋轩 等, 2021)，而这正是团队意义建构的过程。同时，意义建构视角也强调情境信息和线索在塑造团队意义建构过程中的重要作用(Maitlis & Christianson, 2014)。以往研究认为团队成员共识形成的过程中，团队成员信任、互惠等情感融合具有重要的积极情境作用(Pavez et al., 2021; Carmeli et al., 2021)，需要关注团队情感融

合在意义建构中的情境效应。因此，共识观视角基于意义建构理论，建构了领导正念通过团队意义建构促进团队韧性共识涌现的影响机制，识别了团队情感融合在领导正念促进团队意义建构过程中的情境效应，为明确与提升领导正念促进团队韧性的有效性提供了较为全面的解释。

总体而言，本研究明晰了团队韧性的丰富内涵，通过整合观的视角，不仅将团队韧性视为一种团队能力，也将其视为团队的互动过程和团队的共识涌现。因此不同的侧重视角下领导正念对团队韧性形成的内在机制也不尽相同。本研究分别从能力观、过程观和共识观三个视角出发，更为全面地揭示了领导正念与团队韧性之间的关系，丰富了团队韧性中关于领导特征前因的研究，拓展了团队韧性研究的广度和深度，链接了领导正念和团队韧性相关文献存在的理论间隙。研究为领导正念影响团队韧性形成提供了更为综合且清晰的理论解释，为动荡商业环境中领导力发展、团队韧性培育等实践关注话题提供了创新性的理论解释思路。

参考文献

高中华，赵晨，付悦，刘永虹. (2020). 团队情境下忧患型领导对角色绩效的多层链式影响机制研究. *管理世界*, *36*(9), 186–201+216+202.

路江涌，相佩蓉. (2021). 危机过程管理：如何提升组织韧性. *外国经济与管理*, *43*(3), 3–24.

彭伟，陈佳贤，包希慧. (2019). 正念型领导：概念内涵与整合模型. *中国人力资源开发*, *36*(11), 33–47.

沈莉，葛玉辉. (2021). 正念领导力：作用机制与动态发展模型. *商业经济与管理*, (8), 16–28.

孙谋轩，朱方伟，国佳宁，关月. (2021). 变革型领导对团队韧性的影响：意义建构视角. *管理科学*, *34*(3), 27–41.

张静，郑伟波，赵娜. (2021). 领导正念影响组织成员韧性的多层次机理探究. *中国人力资源开发*, *38*(10), 108–121.

张志学，施俊琦，刘军. (2016). 组织行为与领导力研究的进展与前沿. *心理科学进展*, *24*(3), 317–326.

张志学，赵曙明，施俊琦，秦昕，贺伟，赵新元，王宇，吴刚. (2021). 数字经济下组织管理研究的关键科学问题——第 254 期“双清论坛”学术综述. *中国科学基金*, *35*(5), 774–781.

郑晓明，倪丹. (2018). 组织管理中正念研究述评. *管理评论*, *30*(10), 153–168.

Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Dogan, D. (2012). Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects. *Research and Development Management*, *42*(5), 473–493.

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, *44*(3), 176–184.

Barton, M. A., & Kahn, W. A. (2019). Group resilience: The place and meaning of relational pauses. *Organization Studies*, *40*(9), 1409–1429.

Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K., & Rigdon, W. D. (2010). Team resilience for young restaurant workers: Research-to-practice adaptation and assessment. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 223–236.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 151–158.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848.

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, *18*(4), 211–237.

Brykman, K. M., & King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, *46*(4), 737–772.

Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Ripki, A. J. H., & Fatayan, A. (2020). Mindful leadership: The ability of the leader to develop compassion and attention without judgment-a case study of the leader of Buddhist higher education institute. *European Journal of Educational Research*, *9*(1), 51–65.

Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, *68*(6), 1021–1047.

Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, *51*(1), 148–159.

Carmeli, A., Levi, A., & Peccei, R. (2021). Resilience and creative problem-solving capacities in project teams: A relational view. *International Journal of Project Management*, *39*(5), 546–556.

Chapman, M. T., Lines, R. L. J., Crane, M., Ducker, K. J., Ntoumanis, N., Peeling, P., Parker, S. K., Quested, E., Temby, P., Thogersen-Ntoumani, C., & Gucciardi, D. F. (2020). Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work & Stress*, *34*(1), 57–81.

Chen, Y., & Zhang, Y. (2021). Fostering resilience in new venture teams: The role of behavioral and affective integration. *Group & Organization Management*, *46*(4), 773–816.

Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, *31*(2), 95–105.

Chong, S. H., Kim, Y. Jin., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. J. (2020). Mind your own break! The interactive effect of workday respite activities and mindfulness on employee outcomes via affective linkages. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 64–77.

Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R., & Tinsley, C. H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(6), 831–849.

Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, *37*(4), 997–1018

DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. (2011). A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. *The Leadership Quarterly*, *22*(1), 152–169.

Decuypere, A., Audenaert, M., & Decramer, A. (2020). Leader mindfulness: Well-being throughout the organization. In S. Dhiman (Eds.), *The Palgrave handbook of workplace well-being* (pp. 1–28), Springer Nature Switzerland.

DeJong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, *53*, 535–549

Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of Psychology*, *152*(6), 358–372.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383

Feldman, G., Westine, M., Edelman, A., Higgs, M., Renna, M., & Greeson, J. (2022). Cognitive and affective mindfulness scale-revised (CAMS-R). In O. N. Medvedev, C. U. Krägeloh, R. J. Siegert, & N. N. Singh (Eds.), *Handbook of Assessment in Mindfulness Research* (pp. 1–24). Cham: Springer International Publishing.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(5), 1045–1062.

Frizzell, D. A., Hoon, S., & Banner, D. K. (2016). A phenomenological investigation of leader development and mindfulness meditation. *Journal of Social Change*, *8*(1), 14–25.

Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, *48*(2), 202–239.

Good, D. J. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, *67*(4), 877–880.

Gray, P., Butler, B. S., & Sharma, N. (2015). "The interacting effects of distributed work arrangements and individual dispositions on willingness to engage in sensemaking behaviors". *Journal of the Association for Information Science and Technology*, *66*(10), 2085–2097.

Gross, J. J., John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(2), 348–362.

Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thogersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Quested, E., & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(4), 729–768.

Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(3), 313–331.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, *69*(3), 913–959.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 116–122.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103–128.

Hougaard, R., & Carter, J. (2018). *The mind of the leader: How to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results*. Boston: Harvard Business Review Press.

Hülsheger, U. R., Alberts, H., Feinholdt, A., & Lang, J. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 310–325.

Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial & Organizational Psychology*, *8*(4), 576–602.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517–543.

Jackson, K. T. (2021). Review of the mind of a leader: how to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results by R. Hougaard and J. Carter. *Journal of Business Ethics*, *159*(3), 927–934.

Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, *38*(3), 377–396.

Kahn, W., Barton, M., Fisher, C., Heaphy, E., Reid, E., & Rouse, E. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, *43*(3), 1–21.

Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 8–20.

Kennedy, D. M., Landon, L. B., & Maynard, M. T. (2016). Extending the conversation: Employee resilience at the team level. *Industrial and Organizational Psychology*, *9*(2), 466–475

King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(5), 782–786.

King, E., & Haar, J. M. (2017). Mindfulness and job performance: a study of Australian leaders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *55*(3), 298–319.

Klein, G., Wiggins, S., & Dominguez, C. O. (2010). Team sensemaking. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, *11*(4), 304–320.

Lawrence, T. B., & Maitlis, S. (2012). Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice. *Academy of Management Review*, *37*(4), 641–663.

Leroy, H., Ansee, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: a growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(3), 238–247.

Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(5), 650–664.

Liu, B., Zhao, H., & Lu, Q. (2021). Effect of leader mindfulness on hindrance stress in nurses: The social mindfulness information processing path. *Journal of Advanced Nursing*, *77*(11), 4414–4426.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*(3), 541–572.

Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: Effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*, *56*(6), 602–619.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 57–125.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. A. (2001). Temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, *26*(3), 356–376.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience process to work. *Industrial Management*, *40*, 8–14.

McCray, J., Palmer, A., & Chmiel, N. (2016). Building resilience in health and social care teams. *Personnel Review*, *45*, 1132–1155.

Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, *45*(6), 505–522.

Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, *14*(4), 549–559.

Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union world cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, *16*(1), 91–100.

Murnieks, C. Y., Arthurs, J. D., Cardon, M. S., et al. (2020). Close your eyes or open your mind: Effects of sleep and mindfulness exercises on entrepreneurs' exhaustion. *Journal of Business Venturing*, *35*(2), Article 105918.

Pavez, I., Gómez, H., Laulié, L., & González, V. A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, *39*(6), 697–708.

Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2017). Leader mindfulness and employee well-being: the mediating role of transformational leadership. *Mindfulness*, *9*(3), 884–896.

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. D., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, *46*(4), 607–656.

Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, *160*(4), 745–763.

Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, *5*(1), 36–45.

Reitz, M., Waller, L., Chaskalson, M., Olivier, S., & Rupprecht, S. (2020). Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of Management Development*, *39*(2), 223–239.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martinez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, *37*(6), 785–822.

Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Stillwell, E. E., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Adair, E. A. (2022). Being Present and Thankful: A Multi-Study Investigation of Mindfulness, Gratitude, and Employee Helping Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *107*(2), 240–262.

Schippers, M. C., Homan, A. C. & Van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(1), 6–23.

Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, *41*(3), 769–788.

Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., & Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 1007–1025.

Sinclair, V. G., & Wallston, K. A. (2004). The development and psychometric evaluation of the brief resilient coping scale. *Assessment*, *11*(1), 94–101.

Spielberger, C. D. (Ed.). (2013). *Anxiety: Current trends in theory and research*. New York: Elsevier.

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *49*(1), 13–41.

Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, *45*(2), 395–422.

Talat, A., & Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel Review*, *49*(9), 2007–2033.

Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, *32*(3), Article 100837.

Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience? *Journal of Workplace Behavioral Health*, *32*(2), 119–138.

Wasylkiw, L., Holton, J., Azar, R., & Cook, W. (2016). The impact of mindfulness on leadership effectiveness in a health care setting: a pilot study. *Journal of Health Organization and Management*, *29*(8), 893–911.

Weber, H., De Assuncao, V. L., Martin, C., Westmeyer, H., & Geisler, F. C. (2014). Reappraisal inventiveness: The ability to create different reappraisals of critical situations. *Cognition & Emotion*, *28*(2), 345–360.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). “Organizing and the process of sensemaking”. *Organization Science*, *16*(4), 409–421.

Welbourne, T. M., & Paterson, T. A. (2017). Advancing a richer view of identity at work: The role-based identity scale. *Personnel Psychology*, *70*(2), 315–356.

West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 249–267.

West, T. N., Le Nguyen, K. D., Zhou, J., Prinzing, M., Wells, J., & Fredrickson, B. L. (2021). How the affective quality of day-to-day social connections may contribute to public health: Prosocial tendencies account for the links between positivity resonance and behaviors that reduce the spread of COVID-19. *Affective Science*, *2*, 241–261.

Wihler, A., Hülsheger, U. R., Reb, J., & Menges, J. I. (2022). It's so boring-or is it? Examining the role of mindfulness for work performance and attitudes in monotonous jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *95*(1), 131–154.

Zhang, Z. X., Dong, Y., & Yi, X. (2020). Building resilience via cognitive preparedness, behavioral reconfigurations, and iterative learning: The case of YunKang. *Management and Organization Review*, *16*(5), 981–985.

What enables teams to "bounce back" from adversity? The influence of leader mindfulness on team resilience

LIU Beini [1], ZHANG Zhixue [2]

([1] *Business School, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China*)

([2] *Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China*)

Abstract: Team resilience is the key to successful risk response, rapid recovery, and even growth in a crisis. It has been pointed out that team resilience is not only the capacity of a team to bounce back from adversity, but also a dynamic psychological process and a shared belief. Research on team resilience is scant. The limited literature on team resilience falls short on two points. First, the capacity perspective dominates the research, ignoring the dynamic development and the emergence of shared belief in team resilience. Second, antecedent research pays little attention to leader characteristics. Against this backdrop, the current research attempts to characterize the influence mechanism of leader mindfulness on team resilience from capacity, process, and belief perspectives. This study will deepen and expand the research on leader mindfulness and team resilience, and provide practical strategies for teams to survive adversity.

Key words: leader mindfulness, team resilience, capacity, psychosocial process, shared belief